

DOI 10.15826/umpa.2019.01-2.001

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ УНИВЕРСИТЕТА*

А. А. Токарева^а, С. Г. Баронене^б

*^а Национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики
Россия, 197101, г. Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49, лит. А; aatokareva@corp.ifmo.ru*

*^б Санкт-Петербургский филиал национального исследовательского университета
«Высшая школа экономики»*

Россия, 190008, г. Санкт-Петербург, ул. Союза Печатников, д. 16

Аннотация. Представленная статья относится к категории исследовательских, в ней описывается проектирование и апробация исследования вовлеченности сотрудников российского университета. Вовлеченность сотрудников – один из важных HR-трендов XXI в, широко зарекомендовавший себя в бизнес-среде, однако мало популярный в академическом сообществе. Цель исследования заключалась в разработке доступного инструмента для управленцев университетов, с помощью которого можно было бы исследовать уровень вовлеченности сотрудников и в соответствии с полученными данными, выстраивать и корректировать кадровую политику образовательной организации. В рамках статьи были проанализированы ключевые модели вовлеченности (Aon Hewitt, Gallup Inc., Hay Group, ЭКОПСИ Консалтинг и др.), определены индикаторы и факторы вовлеченности. На основании полученных данных была спроектирована методика для университета, в ориентации на процессный и клиентоориентированный подход менеджмента была специфицирована типология должностей университета, проведено пилотное исследование. По результатам пилота были сформулированы частные выводы и рекомендации, касающиеся кадровой политики образовательной организации, проведена апробация методики. Дальнейшая задача – валидизация методики на большей выборке и на разных типах университетов. Настоящая статья может быть полезна как для HR-структур университетов, так и для управленческого штаба в целом, для тех, кто делает ставку на развитие сотрудников, на их потенциал, повышение лояльности к организации, вовлеченности в исполнение своих рабочих ролей. Оригинальность и новизна связаны с разработкой фокусированной методики для применения в организациях высшего профессионального образования.

Ключевые слова: вовлеченность сотрудников; управление университетом; кадровая политика университета
Для цитирования: Токарева А. А., Баронене С. Г. Методика исследования вовлеченности сотрудников университета. Университетское управление: практика и анализ. 2019; 23(1–2): 11–32. DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.001

DOI 10.15826/umpa.2019.01-2.001

UNIVERSITY EMPLOYEE ENGAGEMENT STUDY METHODOLOGY

A. A. Tokarevaa, S. G. Baroneneb

*^а National Research University of Information Technology, Mechanics & Optics
49 lit. A, Kronverkskiy ave., St. Petersburg, 197101, Russian Federation aatokareva@corp.ifmo.ru*

*^б St. Petersburg Branch National Research University Higher School of Economics
16 Soyuz Pechatnikov str., St. Petersburg, 190008, Russian Federation*

Материалы статьи были представлены и обсуждены на Международной научно-практической конференции «HR-TREND 2018. Партизаны перемен: скрытые и явные лидеры изменений» (15–17 ноября 2018 г., Томск).

Abstract. This research paper describes the design and approbation of the Russian university employees' engagement study. Employees engagement is one of the most important HR-trends of the XXI century, widely established in the business environment, but little popular in the academic community. The purpose of the study was to develop a tool for university managers to help them build and adjust the personnel policy of the educational organization. The study analysed key models of employee engagement (Aon Hewitt, Gallup Inc., Hay Group etc.), defined indicators and factors of engagement. On the basis of the obtained data, there was designed a methodology to specify the typology of university positions as oriented to the process and customer-oriented management approaches. The methodology was tested, conclusions and recommendations concerning the personnel policy of the educational organization were formulated according to the results of the pilot study. The further research challenge is validating the methodology on a larger sample and on different types of universities. This article can be useful both for universities' whole management staff within HR-structures and for those who rely upon the employees' development, potential, loyalty towards the organization, role engagement. Original and new in the article does appear the development of focused methods to be used in higher education institutions.

Keywords: employees engagement; university management; university personnel policy

For citation: Tokareva A. A., Baronene S. G. University Employee Engagement Study Methodology. University Management: Practice and Analysis. 2019; 23(1-2): 11–32. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.01-2.001

Трансформации в университетах: «цунами изменений» и «волна вовлеченности»

Российское университетское сообщество последнее десятилетие переживает сутевые и масштабные изменения. «Движками» изменений стал ряд инициатив государственной политики: 2009 г. – конкурс программ развития университетов на присвоение статуса «национальный исследовательский университет» (НИУ)¹; 2013 г. – государственная программа повышения конкурентоспособности ведущих университетов Российской Федерации среди ведущих мировых научно-образовательных центров (программа 5–100)²; 2016 г. – программа по созданию опорных университетов для региональных вузов.

Те, кто вступили в поле изменений, понимают, что массив показателей эффективности, по которым происходит мониторинг реализации программ, трудно обеспечить без реальной включенности сотрудников. За цифрами должны стоять те, благодаря кому меняются большие системы – сотрудники образовательной организации, которые обеспечивают и генерацию новых идей, и их непосредственную реализацию.

«Человеческий фокус изменений» является ключевым во всех работах по методологии

управления изменениями (К. Левин, Дж. Коттер, Келли и Гуйяр, модель ADKAR и др.). Энергию страха и сопротивления, которая охватывает любую живую систему при выходе из зоны порядка и комфорта необходимо «преобразовать». В овладении искусством этого метода и скрываются основные вызовы управлению. Как замотивировать сотрудников на изменение привычных форматов работы? Как сделать так, чтобы новые стратегии и цели университета были приняты и поддержаны? Как сделать так, чтобы сотрудники видели персональные выгоды и могли получать удовольствие от работы при решении «вызывающих» задач?

Анализ публикаций одного из ведущих отраслевых журналов («Вопросы образования») наглядно отражает «накапливающийся интерес» университетских управленческих команд к проблеме вовлеченности персонала и «всплеск» публикаций по теме. На Рисунке 1 приведено распределение частоты появления статей на рассматриваемую тему с 2004 по 2017 год.

Содержательная динамика публикаций показательна:

- в первый год исследования (2005) были связаны с системой менеджмента качества [18] и взаимосвязью удовлетворенности работой и заработной платы сотрудников университетов [21];

- с 2005 по 2014 г. исследования по персоналу университетов не появлялось;

- с 2013 по 2017 г. появился целый пул исследований, связанных с поиском значимых зависимостей и факторов удовлетворенности профессорско-преподавательского состава [19, 8, 5] профессионального признания, перспектив развития и реализации потенциала в исследовательской работе [13] и пр.;

- в 2018 г. публикаций по теме нет.

¹ Постановление Правительства РФ «О конкурсном отборе программ развития образовательных организаций высшего образования, в отношении которых устанавливается категория «национальный исследовательский университет», 2009 г. В 2018 г. к категории НИУ относились уже 29 отечественных университетов.

² Постановление Правительства РФ «О мерах государственной поддержки ведущих университетов РФ в целях повышения их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров», 2013 г. В 2013 г. для участия в программе на конкурсной основе были отобраны 15 университетов, а с 2015 г. количество участников увеличилось до 21. Из 29 национальных исследовательских университетов, восемь – участники программы 5–100.

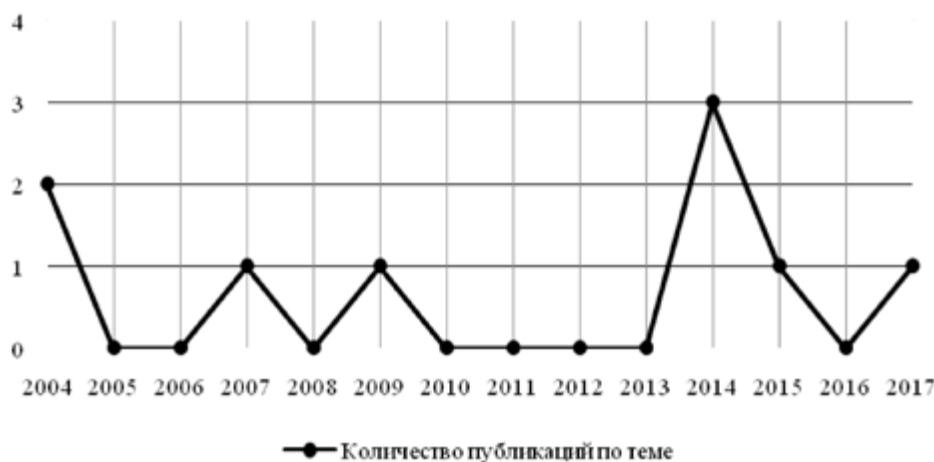


Рис. 1. Публикации журнала «Вопросы образования» с упоминанием понятий: удовлетворенность, вовлеченность, лояльность, приверженность сотрудников (2004–2017 гг.)

Fig. 1. The frequency of mentioning terms «job satisfaction», «employee engagement», «organizational loyalty», «professional commitment» in the journal «Educational Studies» (2004–2017)

Представляется, что интерес к теме, выявленный на примере одного из авторитетных журналов, можно использовать в качестве иллюстрации актуальности вхождения управленческого сообщества университетов в мировой тренд: волна исследований и разработка технологий вовлеченности персонала началась в бизнес-контексте управления организациями около 20 лет назад. За это время уже не только проявлены ключевые факторы, влияющие на включенность сотрудников, но и посчитаны экономические эффекты, снижающие транзакционные затраты. Компания Deloitte в отчетах «Глобальные HR-тренды» 2016 [26] и 2017 г. [2] провокационно призывает отказаться от ежегодного исследования уровня вовлеченности сотрудников: в такой частоте исследований уже нет смысла. По мнению экспертов компании, мониторинг различных состояний персонала необходимо проводить на ежемесячной (даже на еженедельной!) основе, с помощью простых и эффективных инструментов обратной связи. Только в этом случае, постоянно держа руку «на пульсе», можно достигнуть высоких показателей результатов работы и осуществлять изменения.

Особый интерес представляет определение «границ» и различение феноменов удовлетворенности работой, лояльности к организации, приверженности профессии, вовлеченности сотрудников. Часто эти понятия смешиваются или определяют друг через друга: «приверженность организации [университету] – выражение высокой степени лояльности к организации, в которой работает сотрудник» [14]. Лояльность может быть представлена как социально-психологическая установка, эмоциональная составляющая и когнитивная со-

ставляющая [10]. «Вовлеченность предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации» [9].

Не случайно в новой Государственной программе «Развитие образования» (2018–2025 гг.)³ обозначено направление «Совершенствование управления системой образования» для высшего и среднего специального образования.

Для университетов вызов состоит не только в том, чтобы находить новых экстраординарных сотрудников и исследователей с именем, с использованием тактики кобрендинга, но и в том, чтобы разглядеть потенциал тех, кто привержен делу, профессии, университету, понять, как сформировать конструктивную среду для изменений их мышления и поведения. Для этого стоит обратиться к феномену вовлеченности: методам ее диагностики и «важным мелочам» в кадровой политике и тактике.

1. Феномен «вовлеченность»: ключевые модели, индикаторы, факторы

Исследование уровня вовлеченности сотрудников организации – частый запрос клиентов консалтинговых компаний. Сегодня на мировом рынке существует несколько крупных игроков,

³ Постановление Правительства РФ «Об утверждении государственной программы РФ «Развитие образования», 2018 г. Новая программа сменила государственную программу «Развитие образования» на 2013–2020 гг.

которые не только проводят исследования для своих клиентов, но ежегодно публикуют масштабные отчеты, задают главные тренды в области вовлеченности, а также подтверждают зависимость успешности организаций от уровня вовлеченности ее сотрудников. Эти компании обеспечивают позиционирование термина «вовлеченность персонала» в HR-сфере: Aon Hewitt (США), Willis Towers Watson (Великобритания), Gallup Inc. (США), Deloitte (США), Hay Group (США), ЭКОПСИ Консалтинг (Россия), Business Result Group (Россия). Каждый провайдер имеет собственную методику измерения и модель вовлеченности персонала.

Aon Hewitt [28] определяет вовлеченность персонала как уровень психологического вложения сотрудника в свою организацию. В модели вовлеченности по Aon Hewitt присутствуют три поведенческих индикатора: говорит, остается, прилагает усилия (say, stay, strive). Вовлеченные сотрудники отзываются об организации в позитивном ключе, несмотря на постоянное решение рабочих проблем, планируют свои перспективы быть в организации как можно дольше, а также прилагают максимум усилий для успеха своей организации, инвестируя дополнительное «сверх-рабочее» время. Методика исследования уровня вовлеченности Aon Hewitt «упакована» в специализированное программное обеспечение (приложения для мобильных телефонов или персональных компьютеров). Аналитика построена на результатах, полученных в результате ответов респондентов: опросник состоит из 130 пунктов [23], охватывающих опыт работы и ключевые показатели развития человеческого капитала. По результатам исследования организация может видеть структуру персонала, представленную долями через три категории:

- высоко ценные сотрудники: вовлеченные сотрудники, оказывающее влияние на результаты работы организации;
- основные сотрудники: играют важную роль в операционных процессах организации;
- пассивно / активно отключенные сотрудники: работники высокого уровня риска, которыми нужно управлять.

Высокий уровень вовлеченности, согласно исследованиям Aon Hewitt [28] обеспечивается двумя типами организационных факторов: фундаментальными и дифференцированными.

К фундаментальным организационным факторам относят:

- гигиенические основы труда: гарантия занятости, дружелюбная рабочая среда, безопасность, баланс работы и жизни;

- специфическую организацию работы, в которой есть сотрудничество, расширение прав и возможностей, автономия, реальные рабочие задачи;

- повседневные практики компании, которые построены на клиентоориентированной коммуникации, ценности разнообразия мнений и включения его во взаимодействие, благоприятная инфраструктура, внимание к поддержке и развитию талантов, гибкое штатное расписание, позволяющее реализовывать потенциал сотрудника.

К дифференцированным факторам Aon Hewitt причисляет:

- бренд – репутация, профессионализм в позиционируемых экспертных областях, корпоративная ответственность;
- руководство – ясность с системой ответственности и институционализм (уважение к правилам);
- управление развитием (карьерные перспективы, обучение и развитие), управление эффективностью и политика признания заслуг (награды и признание).

Эти факторы влияют на вовлеченность сотрудников, которая, в свою очередь, сказывается на показателях удержания талантов, количествах прогулов, здоровье сотрудников, продуктивности бизнес-процессов, удержании клиентов и, как следствие, на росте доходов и продаж, операционной и чистой прибыли, общей доходности акционеров.

Британская компания Willis Towers Watson [27] предлагает модель «устойчивой вовлеченности». В модели различают три типа поведения сотрудников: вовлеченный, включенный, заряженный (engaged, enabled, energized). Вовлеченный – привязанный к компании и прилагающий «необязательные» усилия (сверх должностного профиля ответственности). Включенный – тот, кто создает рабочую атмосферу, поддерживающую продуктивность и производительность. Заряженный – тот, кто получает физическое и эмоциональное благополучие от кроссфункциональных коммуникаций и рабочих задач (работы). Методика⁴ выявления уровня вовлеченности сотрудников, содержит вопросы, учитывающие данные три измерения: рациональное – насколько хорошо сотрудники понимают свои роли и обязанности; эмоциональное – сколько страсти и энергии они приносят в свою работу; мотивационное – насколько хорошо сотрудники исполняют свои роли.

⁴ Анкета, состоит из девяти вопросов [24].

По итогам исследования, сотрудники делятся на четыре группы, в зависимости от уровня вовлеченности:

- вовлеченные (engaged) – те, кто прилагает «необязательные» усилия в работе, с высокими баллами по всем трем измерениям;
- зачисленные (enrolled) – частично вовлеченные, с более высокими баллами по рациональному и мотивационному измерению, но менее привязанные эмоционально;
- разочарованные (disenchanted) – частично отключенные, с более низкими баллами по всем трем компонентам вовлеченности, особенно по эмоциональной связи;
- отключенные (disengaged) – те, кто находятся во «внутренней эмиграции» и рационально, и мотивационно, и эмоционально.

Willis Towers Watson [27] определяет три ключевых драйвера устойчивой вовлеченности, на которые стоит делать ставку в кадровой политике и корпоративной культуре компании:

- предоставление возможностей: полное использование в работе навыков и способностей людей, участие сотрудников в принятии решений, которые влияют на рабочий процесс;
- командная работа и сотрудничество: все члены команды работают вместе на результат, хорошее взаимодействие между отделами;
- «умное» руководство: стиль управления стимулирует сотрудников к достижению лучшего результата, менеджмент организации заинтересован в благополучии сотрудников.

Еще одна известная модель – методика Gallup. Основатель компании Gallup Inc. Джордж Гэллуп начинал свои исследования в области человеческих потребностей и их удовлетворения еще в 1930-х гг. Сегодня методика Gallup Inc. – Q12 – одна из самых востребованных на рынке. Это 12 вопросов, разбитых на четыре группы по основным областям вовлеченности: базовые потребности («что я могу получить?»); личный вклад («что я могу дать?»); совместная работа («я принадлежу [чему-то большему]?»); рост и развитие («как мы растем?»).

Этот метод проявляет три категории уровня вовлеченности сотрудников:

- вовлеченные сотрудники, работающие со страстью – они чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, чтобы обновлять и улучшать свою компанию;
- невовлеченные сотрудники – делают работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий;
- активно отключенные сотрудники – не только сами несчастны, работая в компании, но рас-

пространяют свое недовольство среди других сотрудников.

Подход компании Deloitte [1] акцентирован на практической простоте и ясности управленческих действий. Пять ключевых драйверов вовлеченности персонала делают организацию неотразимой (*irresistible organization*):

- значимая работа: автономия, выбор по соответствию компетенциям и желаниям; небольшие, но наделенные полномочиями команды, время для «бездействия»;
- практичное руководство: четкие, прозрачные цели, коучинг, инвестиции в развитие менеджмента, современное управление производительностью;
- позитивная рабочая атмосфера: гибкость, гуманистическое рабочее место, культура признания, инклюзивная, разнообразная рабочая среда;
- возможности роста: обучение и поддержка на работе, обеспечение мобильности талантов, самостоятельное, динамичное обучение, высокоэффективная культура обучения;
- доверие к руководству: миссия и цель, постоянные инвестиции в людей, прозрачность и честность, вдохновение.

Вовлеченность сотрудников по Hay Group [25] состоит из двух компонентов: причастность (характеризуется привязанностью к организации и намерением в ней оставаться); необязательные усилия (готовность идти дальше формальных требований к работе и инвестировать сверхнеобходимого). На формирование вовлеченности по Hay Group [25] влияют следующие факторы:

- должностные обязанности сотрудников должны соответствовать их квалификации и давать возможность быть максимально эффективными;
- позиция организации – руководство должно создавать условия, в которых проявляется значимость и полезность деятельности каждого сотрудника.

По итогам исследования⁵ руководители получают данные об уровне вовлеченности сотрудников, делящиеся на четыре категории: наиболее эффективные, разочарованные, отстраненные и наименее эффективные.

Отечественный игрок рынка – ЭКОПСИ Консалтинг [17] – предлагает собственную модель вовлеченности сотрудников, состоящую из трех важных составляющих:

- приверженность организации (состояние сопричастности, личная заинтересованность работника в высоких результатах работы);

⁵ Методика исследования Hay Group [22] – онлайн-опрос, состоящий из 49 вопросов.

- увлеченность работой (получение удовольствия от процесса, нахождение в работе смысла;
- инициатива (проактивная позиция, выполнение необязательных задач).

Методика исследования от ЭКОПСИ Консалтинг построена на выделении шести зон вовлеченности сотрудников (зона кризиса, зона социального напряжения, зона стагнации, зона мобилизации (позитива), зона нескритичной лояльности, зона потенциальной фальсификации). Две группы факторов влияют на попадание в эти зоны [15]. Первая группа факторов – организационные: руководство, вызывающее доверие; поддержка инициатив; удовлетворенность условиями труда и работой. Вторая группа факторов – индивидуальные: показатель совпадения ожиданий сотрудника с тем, что он реально получает на работе; показатель совпадения ценностей человека и организации.

По результатам диагностики уровня вовлеченности персонал делится на четыре категории [16]: вовлеченные, увлеченные работой, приверженные, отстранившиеся.

Еще одна отечественная компания, осваивающая рынок в Сибири – новосибирская Business Result Group [11], предлагает модель вовлеченности из трех компонентов:

- HR-бренд – гарантирует готовность сотрудника рекомендовать организацию другим людям в качестве работодателя;
- лояльность – отражает готовность сотрудника дольше оставаться частью команды;
- инициативы – характеризуют позицию сотрудника выполнять работу, выходящую за рамки должностной инструкции.

Для измерения уровня вовлеченности Business Result Group выбирает методику периодического опроса. Для анализа полученных данных используются статистические методы выявления значимых корреляций – U-критерий Манна-Уитни, критерий согласия Пирсона (Хи-квадрат), показатель Крамера. Выделяются четыре группы факторов, влияющих на вовлеченность сотрудников [11]:

- факторы, связанные с политикой организации: стратегия, миссия, видение, ценности организации, политика и процедуры, управление информацией.
- факторы, связанные с климатом в коллективе: отношения с руководителем, отношения с коллегами, взаимодействие в команде.
- факторы, связанные с организацией труда: система мотивации, должностные обязанности, условия труда.

- факторы, связанные с самореализацией сотрудника: признание, карьерный рост, обучение и развитие.

Экспертный обзор позволяет выделить в подходах консалтинговых компаний к определению поведенческих индикаторов вовлеченности персонала «точки пересечения». В ходе анализа было выявлено три уникальных индикатора, присущих вовлеченным сотрудникам, согласно всем рассмотренным моделям:

- позитивное отношение сотрудника к организации и эмоциональная привязанность к работе;
- увлеченность работой: выполнение «необязательных» задач и проактивная позиция;
- заинтересованность в успехе организации как в своем собственном.

2. Проектирование методики исследования вовлеченности для университетов

В основу проектирования была положена интегральная карта факторов-детерминант вовлеченности, позволяющая интерпретировать вопросы подхода Gallup.

При разработке анкеты для опроса сотрудников был выбран валидизированный список 12 утверждений (Q12). Данный опросник находится в открытом доступе, результативность апробирована исследованиями консалтинговой компании Gallup Inc., он прост для понимания и трудозатрат респондентов. Респондентам предлагается проявить степень согласия с каждым утверждением по шкале Р. Лайкерта от «1» до «5». Подход Gallup выявляет уровень вовлеченности сотрудников, определяя респондентов в одну из трех категорий, в зависимости от суммы полученных баллов: вовлеченные сотрудники, невовлеченные сотрудники, активно отключенные сотрудники (см. табл. 1).

Анкета для опроса была дополнена шкалой «важности» (метод «идеальной точки»). При организации исследования использован метод сегментирования респондентов и разработана рабочая типология должностей университета. Рассмотрим особенности методики пошагово.

На основании изучения культурных моделей вовлеченности выделен общий перечень проявленных детерминант, которые влияют на вовлеченность персонала: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей организации; управление информацией в организации; политика и процедуры организации; система мотивации; должностные обязанности; условия труда; интересные, разнообразные задачи; необходимость, использовать

Таблица 1

Шкала оценки результатов опроса по Gallup Q12

Table 1

Gallup Q12 Scale

Оценка (баллы)	Диапазон (сумма баллов)	Категория	Характеристика
4–5 – высокая	48–60	Вовлеченные сотрудники	Сотрудники чувствуют сильную связь с организацией и упорно трудятся, постоянно обновляя и улучшая ее
3 – нейтральная	36–47	Невовлеченные сотрудники	Сотрудники выполняют работу, которую ожидают от них, но не прикладывают дополнительных усилий
1–2 – низкая	12–35	Активно отключенные сотрудники	Сотрудники несчастны, работая в организации и распространяют свое недовольство среди коллег

разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; баланс работы и жизни; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; карьерный рост; поощрение и признание; возможности обучения и развития.

Систематизация данных факторов произведена на основе четырех аспектов, которые можно учитывать в HR-стратегии, следовательно, управлять ими: политика организации, организация труда, организационный климат, самореализация. В итоге была разработана Интегральная карта факторов-детерминант вовлеченности (см. рис. 2).

Текст анкеты Gallup был адаптирован для университетского сообщества: формулировки были уточнены в понятную для респондентов лексику и контент работы в университете (см. табл. 2).

Для того чтобы результаты исследования можно было использовать в управленческой практике и понимать, какие факторы-детерминанты «запа-

дают», все утверждения Q12 были согласованы с Интегральной картой факторов-детерминант и отнесены к одному из четырех аспектов (см. рис. 3).

Таким образом, анкета обогатилась интерпретационным потенциалом для управления: с помощью методики можно не просто определить уровень вовлеченности сотрудников, отнести их к одной из трех категорий по шкале подхода Gallup (табл. 1), но и проявить значимые организационные «разрывы», значит, иметь более сфокусированную аналитику для принятия управленческих решений и действий.

Для уточнения факторной зависимости уровня вовлеченности респондентов был применен метод «идеальной точки», заимствованный из маркетинговых исследований. Метод позволяет проявить разную значимость характеристик исследуемого объекта для респондента: при опросе дополнительно к шкале согласия с утверждением вводится шкала значимости данной характе-



Рис. 2. Интегральная карта факторов-детерминант, определяющих вовлеченность персонала

Fig. 2. Integral map of the factors determining employees engagement

Адаптация утверждений подхода Gallup

Table 2

Gallup questionnaire adaptation

Оригинал [3]	Адаптация
Q00. How satisfied are you with (your company) as a place to work?	Насколько вы удовлетворены университетом как местом работы?
Q01. I know what is expected of me at work.	Я знаю, что от меня ожидают на работе.
Q02. I have the materials and equipment I need to do my work right.	В университете у меня есть все необходимое для выполнения моей работы.
Q03. At work, I have the opportunity to do what I do best every day.	Здесь у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего.
Q04. In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work.	В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу.
Q05. My supervisor, or someone at work, seems to care about me as a person.	Мой руководитель заботится обо мне.
Q06. There is someone at work who encourages my development.	В университете поощряют мое профессиональное развитие.
Q07. At work, my opinions seem to count.	Мое профессиональное мнение учитывается при принятии решений.
Q08. The mission or purpose of my company makes me feel my job is important.	Цели, которые ставит перед собой университет, позволяют мне чувствовать мою работу важной.
Q09. My associates or fellow employees are committed to doing quality work.	Мои коллеги ответственно относятся к выполнению своих обязанностей.
Q10. I have a best friend at work.	В университете работает один из моих лучших друзей.
Q11. In the last six months, someone at work has talked to me about my progress.	За последние полгода со мной обсуждали мой прогресс в работе.
Q12. This last year, I have had opportunities at work to learn and grow.	В течение последнего года у меня была возможность для профессионального развития.



Рис. 3. Соотношение факторов-детерминант вовлеченности и утверждений подхода Gallup Q12

Fig. 3. Integral map of the factors determining employee engagement and Gallup questionnaire

ристики для респондента в профессиональной деятельности (по шкале Р. Лайкерта). Параметр значимости утверждений позволит респонденту самостоятельно задать «идеальную планку» по тому или иному фактору. Следовательно, при анализе результатов можно будет отталкиваться не от абстрактной самой высокой оценки по шкале, а от вполне конкретной, заданной респондентом. Это позволит более точно определить мотивирующие и демотивирующие факторы. При доработке в анкету также был добавлен вариант «затрудняюсь ответить».

Однако, содержание труда сотрудников университета разнообразно, а для эффективного управления необходимо понимание фокусированного воздействия на те или иные категории персонала. Для того чтобы проявить значимые корреляции факторов для отдельных категорий сотрудников, была поставлена задача разработать исследовательскую типологию должностей персонала университета, которая могла бы лежать в основе сегментирования целевой аудитории. Это позволит увидеть специфические «западающие» факторы, определяющие уровень вовлеченности сотрудников той или иной категории (с типовыми характеристиками труда), то есть получить ценную информацию для выстраивания дифференцированной кадровой тактики.

Концептуальной основой для разработки типологии должностей стали процессный и клиентоориентированный подходы в управлении организациями⁶.

С точки зрения процессного подхода, функции рассматриваются как органически взаимосвязанные, работающие на единый результат: сотрудники, реализующие функции, включаются в цикл реализации всего процесса. В организациях выделяют четыре категории бизнес-процессов [20]:

- основные (basic) – «ориентированы на производство продукции или оказание услуг, предоставляющие ценность для клиента и приносящие доход предприятию»;
- обеспечивающие (service) – «вспомогательные процессы, которые предназначены для обеспечения выполнения основных бизнес-процессов»;
- управленческие – «охватывают весь комплекс функций управления на уровне каждого бизнес-процесса и бизнес-системы в целом»;

⁶ Функциональный подход утвердился в начале XX в., благодаря Аж. Файолю, Г. Форду. Для организаций того времени подход был весьма эффективным в части разделения труда, квалификации сотрудников и массовости производства. Современный формат организационной «быстроты и гибкости» делает ставку на эффективное кросс-функциональное взаимодействие и запросы клиентов – ключевых драйверов развития услуг.

• процессы развития – «совершенствования производимого продукта или услуги, технологии, оборудования, а также инновационные процессы».

В качестве базовых процессов университета определены образовательная и исследовательская деятельность. Эти виды деятельности в университете реализуют сотрудники, занимающие должности профессорско-преподавательского состава, а также научные работники.

Кроме базовых процессов для выстраивания типологии должностей была выделена группа сервисных процессов организации, к которой были отнесены обеспечивающие и управленческие процессы из приведенной классификации. В эту группу попали сотрудники, занимающие должности руководителей, а также, методом исключения, все сотрудники, которые не были отнесены к профессорско-преподавательскому составу и научным работникам.

Почему управленческие процессы не были выделены в отдельную категорию? Причина – использование второго (клиентоориентированного) подхода к управлению организацией, появившегося в 1990-х гг. [4, 7]. «Это организация работы, при которой требования клиента формируют структуру бизнес-процессов компании, а ресурсы компании консолидируются для создания и обеспечения ценностей клиента». Немаловажно, что одним из показателей оценки клиентоориентированности называют уровень вовлеченности сотрудников [4]. В контексте позиционирования деятельности университетов как организаций, которые предоставляют образовательные услуги [12], клиентоориентированный подход имеет значительный потенциал для применения в управлении образовательными организациями высшего образования.

Важными параметрами оценки качества услуг в клиентоориентированном подходе является работа в точках контакта – ситуациях, в которых клиент вступает в непосредственную коммуникацию с организацией. Требования, предъявляемые к контактному персоналу, так называемый Front Office, очень высоки: от него зависит впечатление клиента об организации и его лояльность. К клиентскому полю образовательной организации можно отнести студентов, их родителей, государственные органы, транслирующие заказ государства, заказчиков НИОКР. Следовательно, сотрудники, которые вступают в непосредственный контакт с разными типами клиентов, определяются как контактный персонал или Front Office, а все остальные работники будут отнесены к Back Office – пер-

соналу, который не задействован в коммуникации с потребителем⁷.

Таким образом, взяв за основу процессный и клиентоориентированный подходы, были выделены четыре группы, на пересечении которых распределялись должности сотрудников:

- категория сотрудников, обеспечивающих базовый процесс деятельности университета;
- категория сотрудников, обеспечивающих сервисные процессы деятельности университета;
- категория сотрудников, находящихся в контакте с клиентами (Front Office);
- категория сотрудников, которые не задействованы в коммуникации с клиентами (Back Office).

При классификации должностных позиций типового штатного расписания образовательной организации (университета) были взяты (согласно «Единому квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и служащих») две категории персонала: руководители и специалисты.

Кластер «Специалисты» был разбит на четыре группы, скомбинированные на основе процессного и клиентоориентированного подходов:

- *Базовый процесс + Front Office*: сотрудники основных образовательных подразделений, научных лабораторий, работающие со студентами, родителями, заказчиками по НИОКР и пр. Самая важная группа сотрудников университета, вступающая в контакт со всеми стейкхолдерами организации. Позиционирование университета напрямую зависит от этих сотрудников: ассистенты, преподаватели, доценты, профессора, научные сотрудники, тьюторы и пр.;

- *Базовый процесс + Back Office*: сотрудники основных образовательных подразделений, научных лабораторий, не вступающие в коммуникацию с внешними заказчиками: инженеры, лаборанты, техники, специалисты по учебно-методической работе, программисты и т. д.;

- *Сервисный процесс + Front Office*: сотрудники сервисных подразделений, не осуществляющих образовательную или научную деятельность, которые в своей работе взаимодействуют с внешней средой – студентами, родителями, государственными органами, подрядчиками и пр.: библиотекари, администраторы, психологи, дизайнеры, инженеры и т. п.;

- *Сервисный процесс + Back Office*: сотрудники сервисных подразделений, которые в своей работе взаимодействуют исключительно с вну-

тренними заказчиками университета: бухгалтера, архивариусы, документоведы, экономисты, менеджеры, программисты и т. д.

Сложнее оказалось с категорией «руководители». В парадигме процессного подхода функция управления выделяется в отдельный процесс организации. В классическом понимании клиентоориентированного подхода, руководителям отводится место в Back Office. В силу специфики устройств образовательных сообществ и организаций, руководители находятся в непосредственных коммуникациях с разными типами клиентов: ректор и проректора представляют университет в органах власти и в СМИ; руководители факультетов и образовательных программ непосредственно общаются со студентами и их родителями, руководители исследовательских лабораторий контактируют с заказчиками продуктов.

Поэтому в рабочей типологии мы отнесли руководителей к укрупненной группе Сервисных процессов (процессный подход) и к группе Front Office (клиентоориентированный подход). Для выявления специфических факторов, определяющих вовлеченность, руководители были разделены на три типа (по Т. Парсонсу): руководители высшего уровня, руководители среднего уровня и линейные руководители. С учетом специфики структуры университета, к руководителям высшего уровня были отнесены позиции: ректора, проректора, директоров научно-образовательных подразделений высшего уровня, деканов факультетов, начальников департаментов. К руководителям среднего уровня были отнесены должности: заместителей руководителей высшего уровня, начальников управлений, руководителей образовательных программ, заведующих лабораториями и пр. К линейным руководителям были отнесены заместители руководителей среднего уровня, начальники отделов, центров и пр.

Таким образом, типология должностей представлена в табл. 3.

3. Интерпретационный потенциал методики: анализ исследовательского кейса

Пилотная апробация методики была проведена в крупном университете⁸, на отдельном подразделении – факультете, созданном в результате трансформации и укрупнения научных направле-

⁷ В эту категорию может попадать и целый ряд управленческих позиций.

⁸ Университет имеет статус «национальный исследовательский университет», а также участвует в программе 5–100.

Таблица 3

Типология должностей университета

Table 3

University positions typology

Процессный / клиентоориентированный подход	Front Office	Back Office
Базовый процесс	Специалисты: ассистент, преподаватель (в т. ч. ст.), доцент, профессор, тьютор, научные сотрудники (в т. ч. мл., ст., гл., вед.)	Специалисты: инженер, лаборант, техник, оптик, конструктор и пр.
Сервисный процесс	Руководители: проректор, директор НОП, декан, начальник департамента, руководитель образовательной программы, начальник управления и пр. Специалисты: редактор, менеджер, медсестра, специалист по связям с общественностью библиотечарь и пр.	Специалисты: бухгалтер, аналитик, программист, специалист по УМР, документовед, делопроизводитель, архивариус, дежурный и пр.

ний и школ. Факультет – научно-образовательное структурное подразделение, то есть специалисты факультета реализуют базовые процессы университета, занимая позиции в Front и Back Office. Сервисные процессы представлены в выборке категорией – руководители. Для проведения исследования использовался сервис Enjoy Survey. Генеральная совокупность факультета в период проведения опроса составляла 488 человек. Ссылка на опрос была отправлена на доступные персональные электронные адреса 330 сотрудникам факультета, выборка – сплошная. Всего было получено 136 ответов, 105 из которых оказались пригодными для анализа, response rate составил – 22 %. Характеристика респондентов представлена в табл. 4. Репрезентативность выборки при апробации исследования не являлась приоритетной задачей, однако наблюдалась по некоторым параметрам.

По итогам опроса обнаружилось следующее распределение респондентов по уровню вовлеченности: вовлеченные сотрудники – 43 % (45 человек); невовлеченные сотрудники – 40 % (40 человек); активно отключенные сотрудники – 17 % (18 человек).

На следующем этапе анализа рассматривались факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников разных категорий: для этого были составлены графики по каждой проверяемой группе респондентов, отражающие два параметра: согласие с утверждениями и значимость утверждений.

При анализе полученных результатов пилотного исследования обнаружилось, что утверждение: «В университете работает один из моих лучших друзей», получило самые низкие оценки среди всех респондентов как по параметру «согла-

сие», так и по параметру «значимость»⁹. В связи с этим данные по утверждению о лучшем друге были исключены из анализа результатов опроса как незначимые.

В результатах настоящего анализа были введены характеристики факторов, определяющих вовлеченность сотрудников:

- мотивирующие факторы – те факторы, на которые указывают утверждения, получившие максимальную оценку респондентов и имеющие минимальный разрыв в оценках параметров согласия и значимости;

- демотивирующие факторы – те факторы, на которые указывали утверждения, имеющие значительный разрыв в оценке параметров согласия и значимости, при условии, что параметр значимости оценивался респондентом выше, чем согласие с утверждением. Разница между значимостью и согласием считалась значительной, если наблюдалось отклонение от средней разницы по графику.

По всем респондентам факультета в целом были выделены как мотивирующие, так и демотивирующие факторы, определяющие вовлеченность сотрудников (см. рис. 4).

К мотивирующим факторам на факультете были отнесены: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление информацией в университете; политика и процедуры университета; должностные обязанности; условия труда; система мотивации; организационная поддержка; поощрение и признание.

⁹ Р. Вагнер в Harvard Business Review [6] утверждает, что дружба на работе не является значимым фактором, влияющим на вовлеченность, так как вероятность того, что организация может повлиять на установление дружеских связей между людьми выглядит неправдоподобной.

Таблица 4

Характеристика респондентов

Table 4

Characteristics of respondents

Количество (чел.)									
В генеральной совокупности					В выборке				
488					105				
Возраст (лет)									
В генеральной совокупности					В выборке				
<25	25–40	41–55	56–65	>65	<25	25–40	41–55	56–65	>65
15 %	51 %	18 %	9 %	6 %	15 %	67 %	9 %	6 %	4 %
Стаж работы в университете (лет)									
В генеральной совокупности					В выборке				
<1	1–5	5–10	>10		<1	1–5	5–10	>10	
29 %	38 %	10 %	19 %		13 %	52 %	25 %	10 %	
Категория должности									
В генеральной совокупности					В выборке				
Руководители	Специалисты Front Office	Специалисты Back Office			Руководители	Специалисты Front Office	Специалисты Back Office		
5 %	48 %	47 %			19 %	41 %	40 %		
Совместительство									
В генеральной совокупности					В выборке				
Одна позиция	Внутренний совместитель	Внешний совместитель			Одна позиция	Внутренний совместитель	Внешний совместитель		
50 %	10 %	40 %			47 %	29 %	25 %		

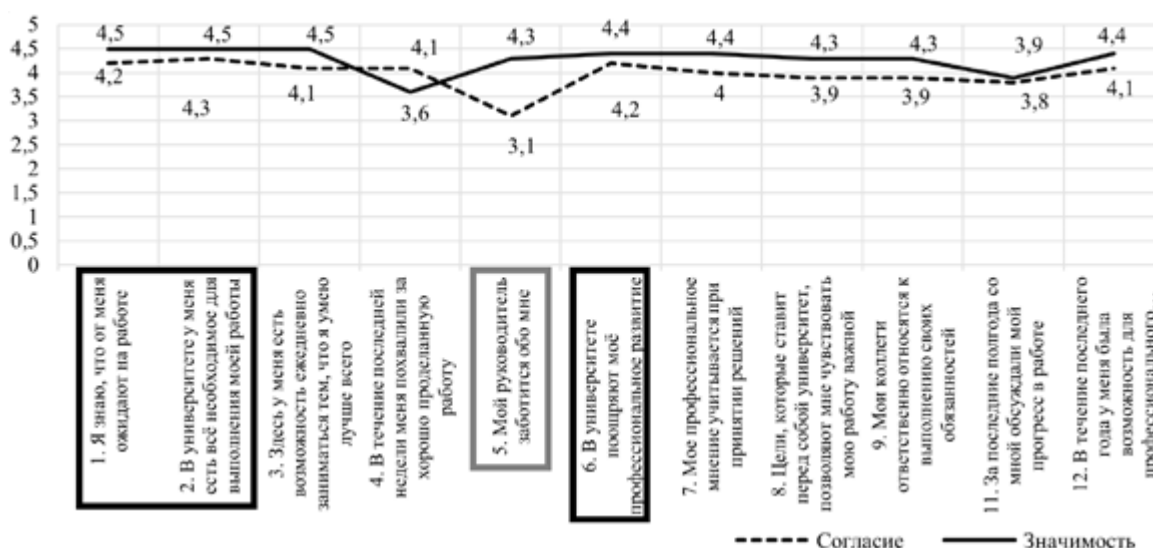


Рис. 4. Оценки респондентов в целом по факультету по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 4. General respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

Демотивирующим фактором, проявленным в целом по факультету, стали отношения с руководителем.

Среди специалистов Front и Back Office на факультете не было проявлено значимых расхождений между параметрами согласия и значимости. Утверждение, получившее самую низкую оценку от обеих категорий персонала: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу», не указывает на демотивирующие факторы, так как значимость этого утверждения

для респондентов невысокая. К мотивирующим факторам для этих категорий персонала были отнесены (см. рис. 5, 6): декларация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление информацией в университете; политика и процедуры университета; должностные обязанности; условия труда; возможности обучения и развития; отношения с руководителем.

По категории персонала «руководители» были проявлены как мотивирующие, так и демоти-

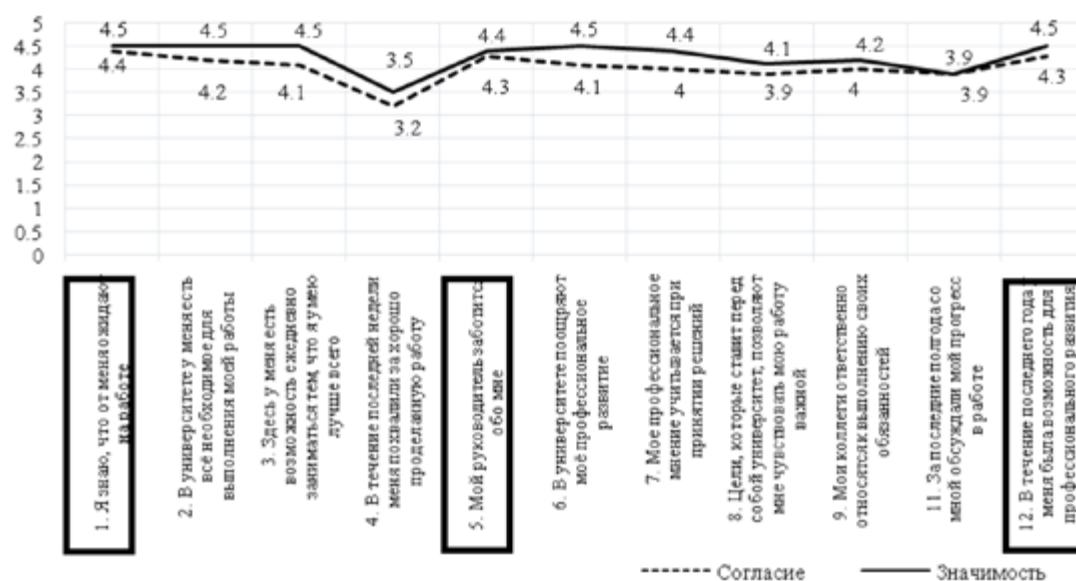


Рис. 5. Оценки респондентов категории «Специалисты Front Office» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 5. «Front Office Specialists» type respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

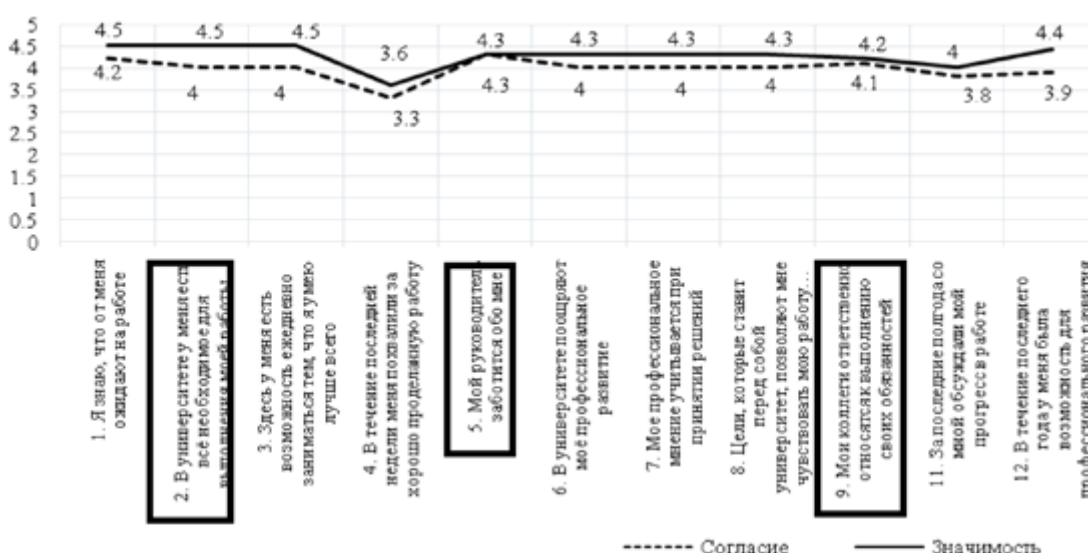


Рис. 6. Оценки респондентов категории «Специалисты Back Office» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 6. «Back Office Specialists» type respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

вирующие факторы¹⁰. Значительные расхождения между параметрами согласия и значимости определились по утверждениям: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу»; «Мое профессиональное мнение учитывается при принятии решений»; «Цели, которые ставит перед собой университет позволяют мне чувствовать мою работу важной». Согласно интегральной карте, эти утверждения указывают на демотивирующие факторы для руководителей: система мотивации; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; необходимость, использовать разные навыки; автономия.

Мотивирующими факторами для руководителей стали: должностные обязанности; возможности обучения и развития.

График оценок респондентов категории «Руководители» по двум параметрам представлен на Рисунке 7.

Кроме анализа данных по категориям персонала были проанализированы другие группы респондентов: по возрасту, по стажу работы, по совместительству.

Динамика значимых расхождений по параметрам, заложенным в анкету, наблюдалась у респондентов разных возрастных групп от молодых к более старшим (см. рис. 8–12). Данные проявили разные мотивирующие и демотивирующие фак-

торы значимые для вовлеченности в разные возрастные периоды.

У сотрудников, возраст которых не превышал 25 лет, наблюдался высокий уровень вовлеченности, определяющийся мотивирующими факторами: интересные разнообразные задачи; необходимость использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад. Демотивирующие факторы для этой возрастной категории проявлены не были.

Для возрастной группа сотрудников – 25–40 лет (расхождения по утверждению: «В университете у меня есть все необходимое для выполнения моей работы»), были проявлены демотивирующие факторы (управление информацией в университете; политика и процедуры университета; условия труда) и мотивирующие факторы (возможности обучения и развития).

Возрастная группа 41–55 лет показала самые значимые расхождения по оцениваемым параметрам. Среди демотивирующих факторов проявились: необходимость использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание.

Группа сотрудников возраста 56–65 лет поставила низкие оценки по параметру согласие утверждению: «В течение последней недели меня похвалили за хорошо проделанную работу», одновременно поставив этому утверждению высокие оценки по параметру значимость, проявив ряд демотивирующих факторов: система мотивации;

¹⁰ По данной категории персонала был получен максимальный response rate – из 23 человек, занимающих руководящую позицию на факультете, в опросе приняли участие 20 человек.

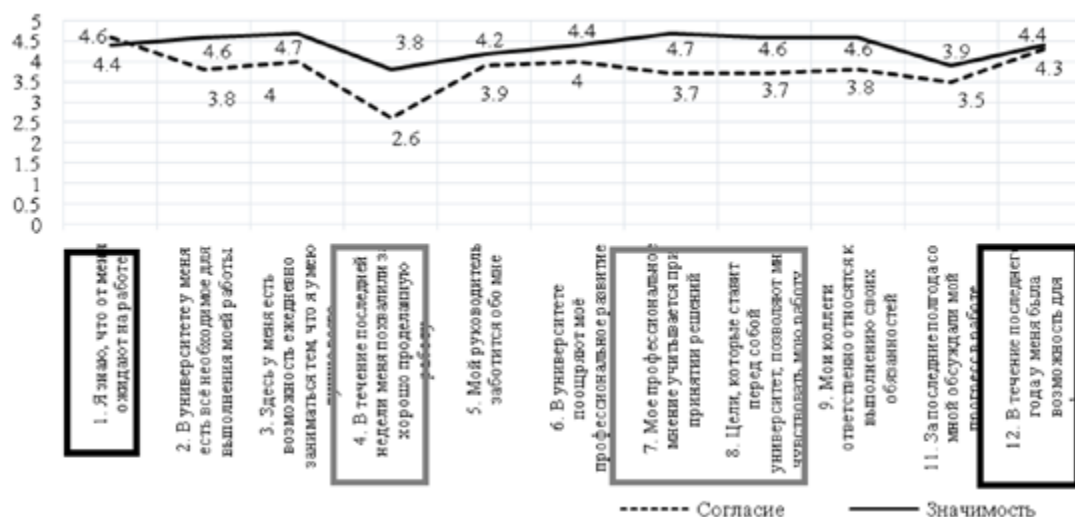


Рис. 7. Оценки респондентов категории «Руководители» по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 7. «Supervisor» type respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

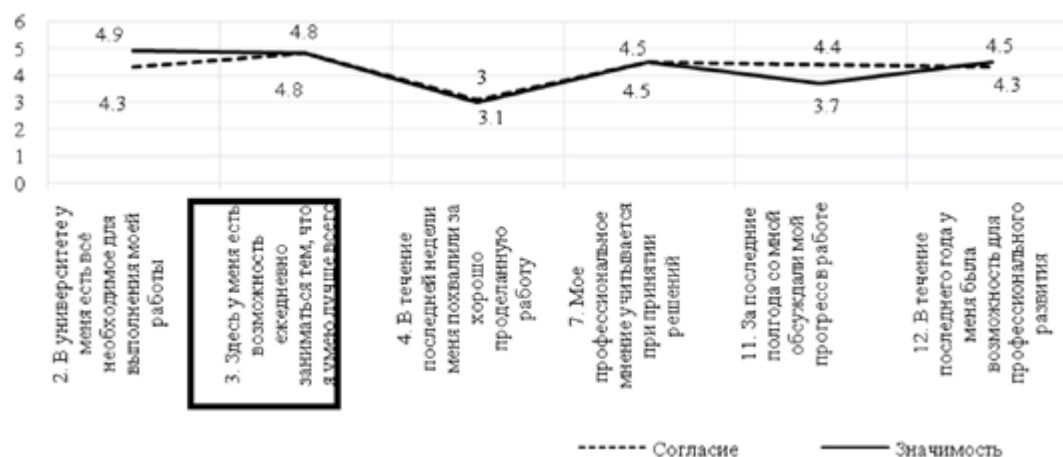


Рис. 8. Оценки респондентов возрастной группы младше 25 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 8. Under 25 years old respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

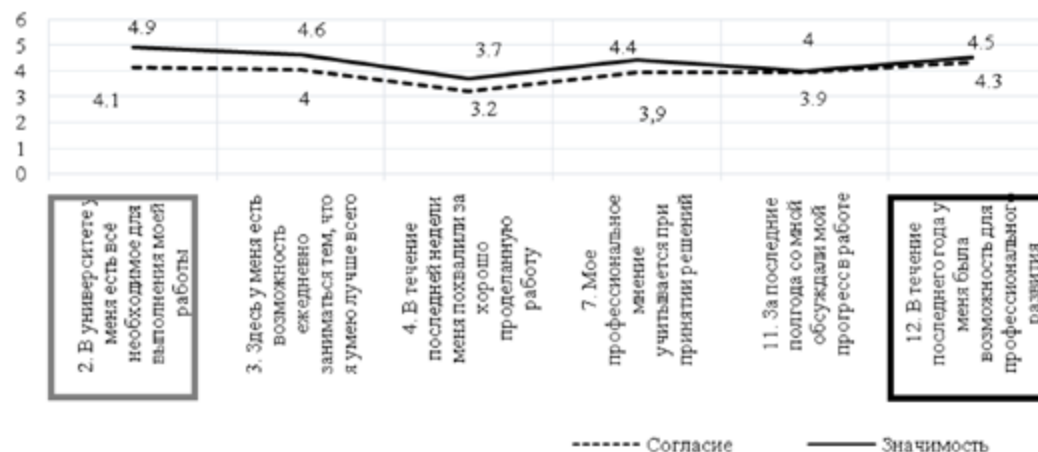


Рис. 9. Оценки респондентов возрастной группы 25–40 лет по двум параметрам: согласие и значимость (зеленая рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; красная рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 9. 25–40-year-old respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

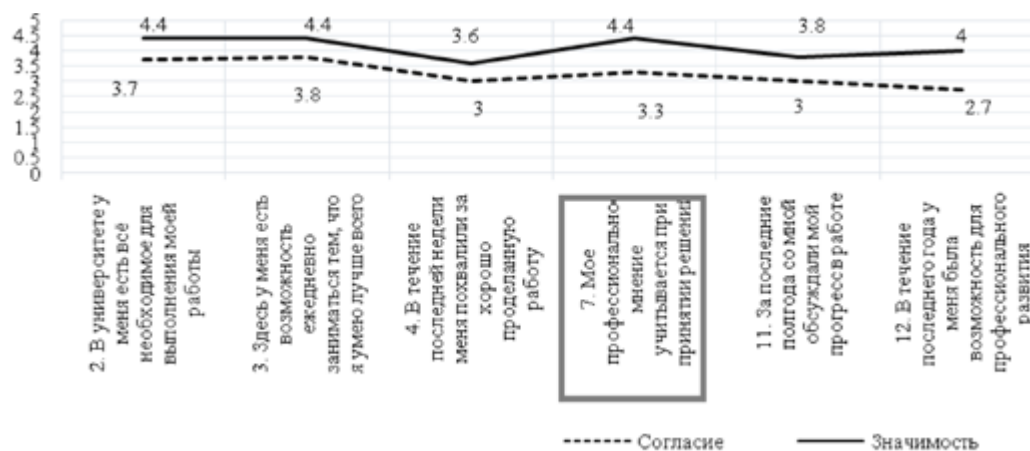


Рис. 10. Оценки респондентов возрастной группы 41–55 лет по двум параметрам: согласие и значимость (серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 10. 41–55-year-old respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

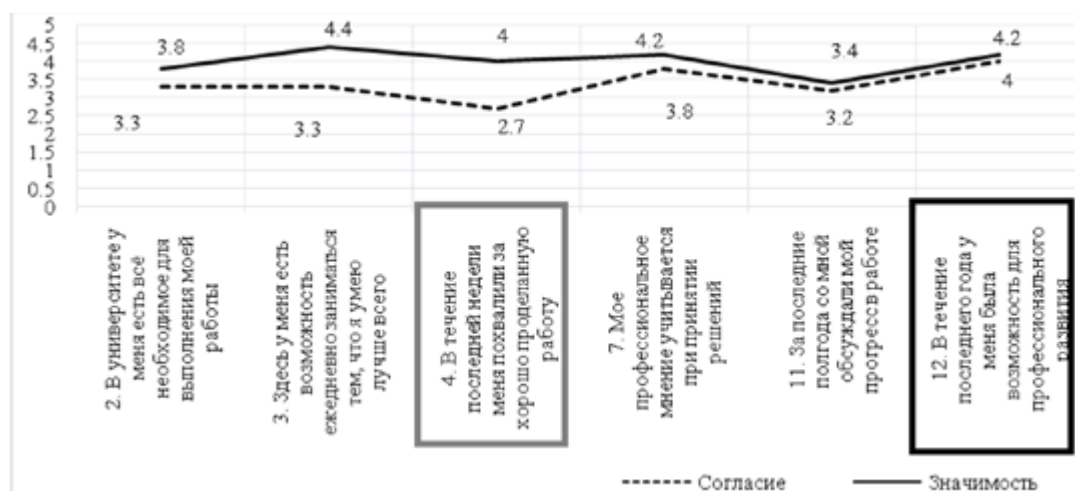


Рис. 11. Оценки респондентов возрастной группы 56–65 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 11. 56–65-year-old respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

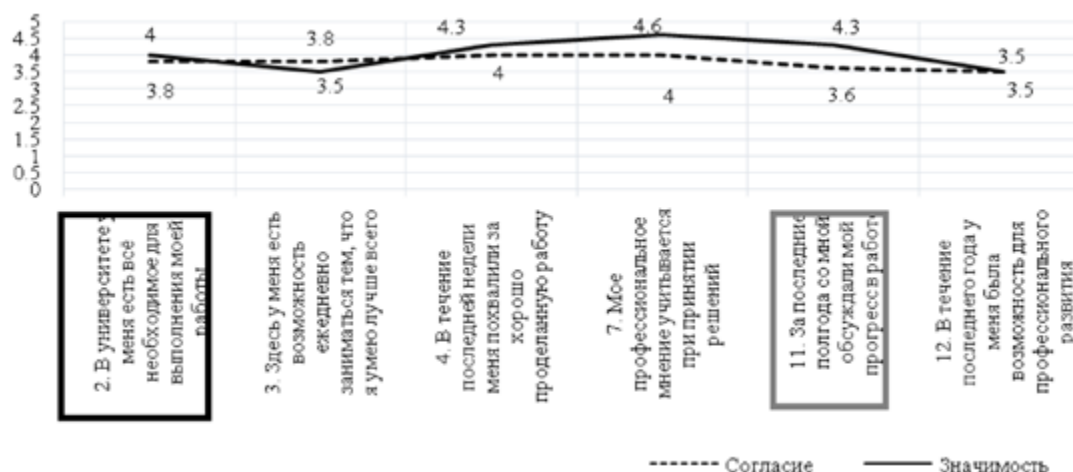


Рис. 12. Оценки респондентов возрастной группы старше 65 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 12. Over 65 years old respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание. Среди мотивирующих факторов сотрудниками 56–65 лет значатся возможности обучения и развития.

Последняя возрастная категория респондентов (старше 65 лет) отметила мотивирующими факторы: управление информацией в университете; политика и процедуры университета; условия труда. А к демотивирующим были отнесены, согласно интегральной карте факторов: система мотивации; организационная поддержка; отношения с руководителем; карьерный рост; поощрение и признание.

Таким образом, можно отметить тенденцию: чем старше сотрудники университета, тем больше у них проявляется демотивирующих факторов, но у сотрудников самой старшей возрастной группы (старше 65 лет) расстояние между кривыми согласия и значимости снова сокращается. Анализ результатов исследования по основанию «стаж работы» проявил возникновение демотивирующих факторов у сотрудников, которые работают дольше, в отличие от сотрудников с меньшим стажем (см. рис. 13–16).

Исходя из данных графиков можно обозначить мотивирующие факторы для сотрудников, чей стаж работы в университете не превышает 5 лет: отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; декла-

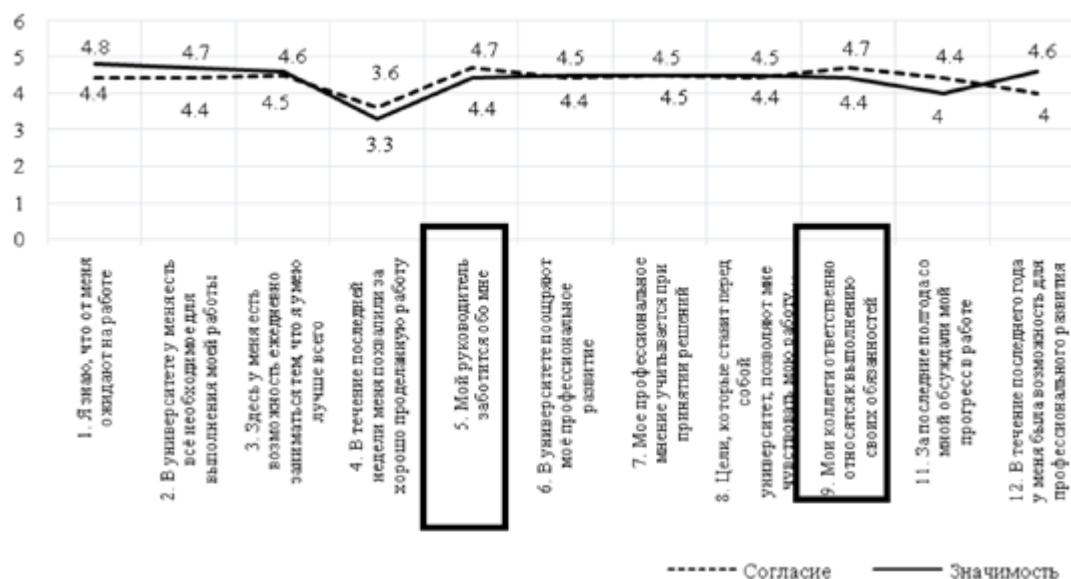


Рис. 13. Оценки респондентов со стажем работы меньше 1 года по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 13. Under-1-year-job-experience respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

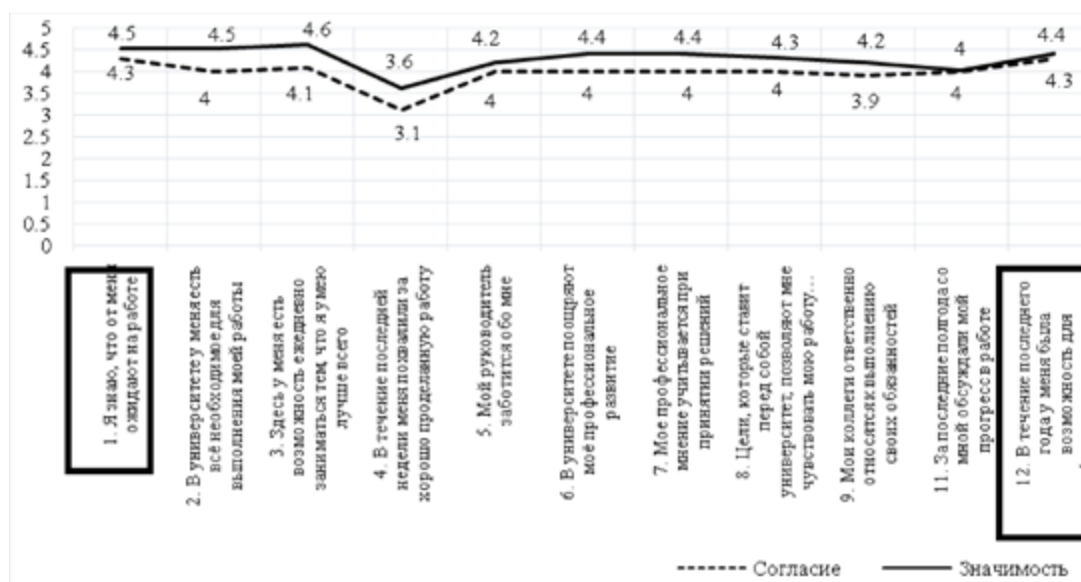


Рис. 14. Оценки респондентов со стажем работы 1–4 года по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 14. 1–4-year-job-experience respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

рация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление информацией в университете; политика и процедуры университета; система мотивации; должностные обязанности; возможности обучения и развития.

У сотрудников со стажем работы больше пяти лет проявляются как мотивирующие, так и демотивирующие факторы. К первым относится система мотивации, а ко вторым: интересные, разнообразные задачи; необходимость использовать

разные навыки; автономия; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание.

Характерная и важная для академической среды особенность труда, позволяющая проявлять гибкость и развивать потенциал – совместительство. Для определения факторов, влияющих на вовлеченность респондентов по этому признаку, в анкету был внесен вопрос, который

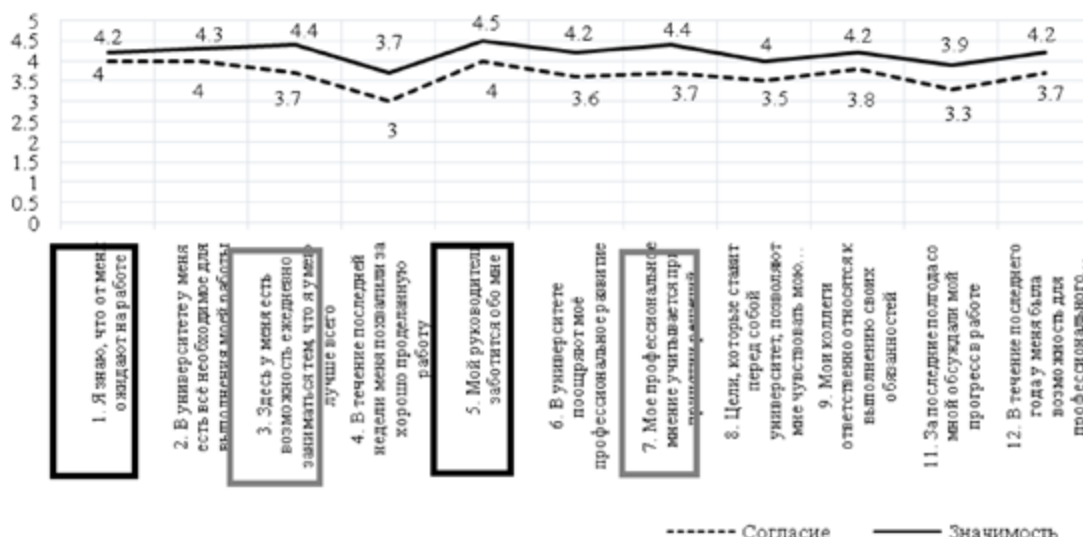


Рис. 15. Оценки респондентов со стажем работы 5–10 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 15. 5–10-years-job-experience respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

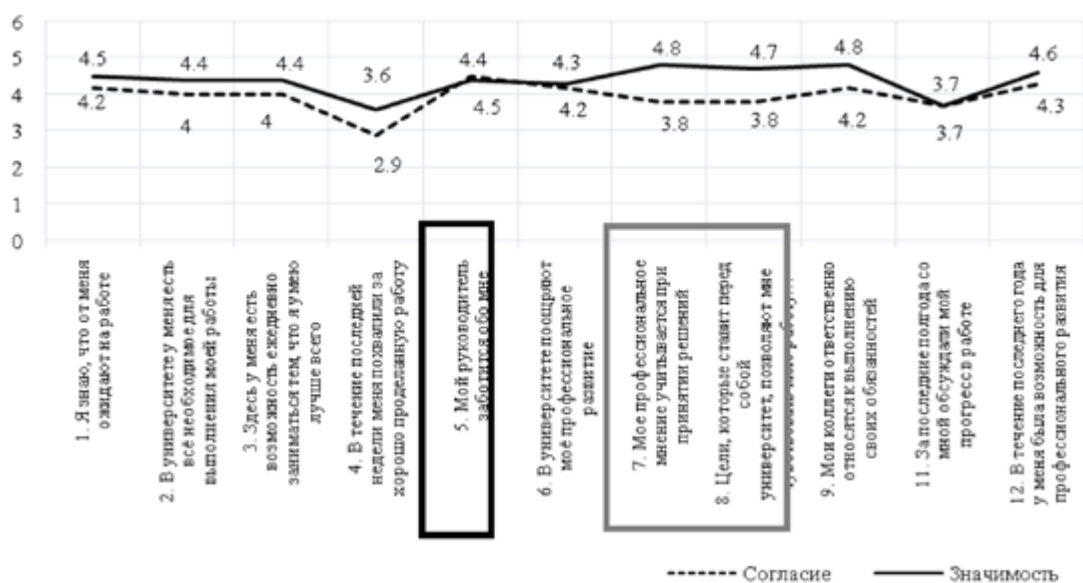


Рис. 16. Оценки респондентов со стажем работы больше 10 лет по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы; серая рамка – утверждения, указывающие на демотивирующие факторы)

Fig. 16. Over-10-years-job-experience respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors; grey frame – statements related to the demotivating factors)

делит сотрудников на три категории: тех, кто работает на одной позиции, внутренних и внешних совместителей. Распределение результатов см. на рис. 17–19.

По категории, связанной с совместительством, не было проявлено демотивирующих факторов. К мотивирующим же для всех трех групп были отнесены: декларация стратегии, миссии, видения, ценностей университета; управление инфор-

мацией в университете; политика и процедуры университета; система мотивации; должностные обязанности¹¹.

Таким образом, в ходе анализа результатов пилотного исследования были определены две

¹¹ Обратить внимание, распределение по стажу работы, распределение по признаку «совместительство» не отражает генеральную совокупность в данном пилотном исследовании и не может быть экстраполировано на весь факультет, но может быть использовано для анализа при последующих использованиях методики.

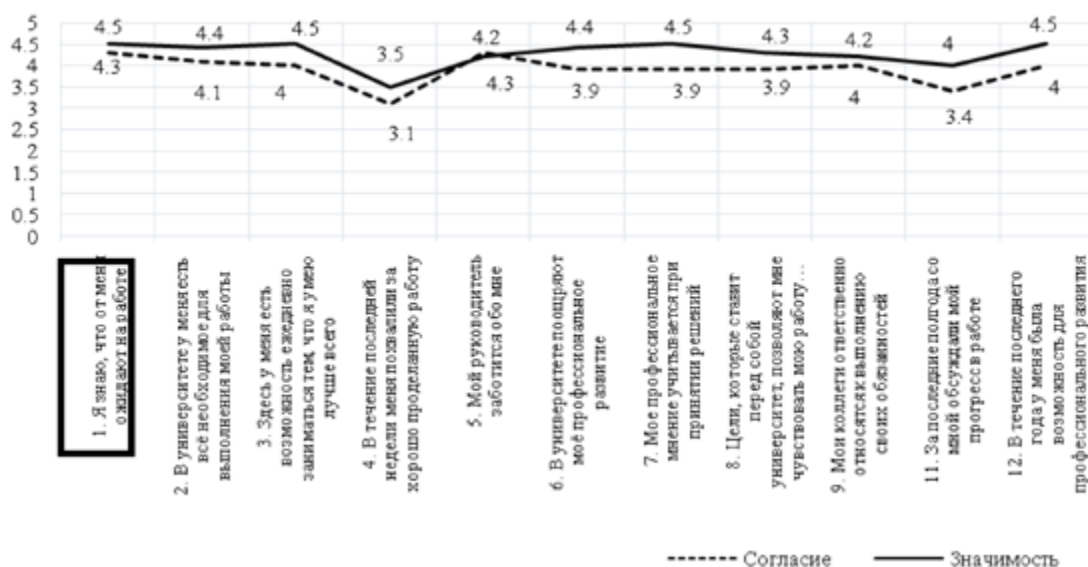


Рис. 17. Оценки респондентов, занимающих одну позицию, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 17. One-position full-time-working respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

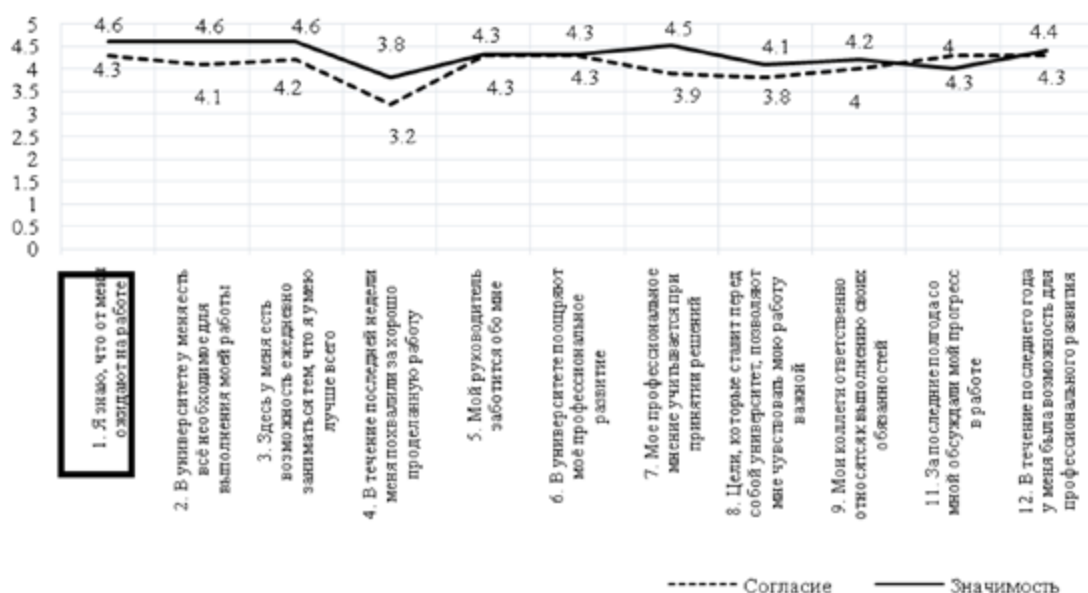


Рис. 18. Оценки респондентов – внутренних совместителей, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 18. Internal part-time-working respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

наиболее «уязвимые» категории сотрудников университета и их демотивирующие факторы:

1. *Руководители.* Факторы: система мотивации; возможность внести свой вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; необходимость, использовать разные навыки; автономия.

2. *Возрастная группа старше 41 года.* Факторы: необходимость, использовать разные навыки; автономия; возможность внести свой

вклад; организационная поддержка; отношения с руководителем; отношения с коллегами; взаимодействие в команде; поощрение и признание; система мотивации; карьерный рост.

По итогам анализа результатов исследования были сформулированы фокусированные рекомендации, которые нашли отражение в HR-действиях. Для категории персонала «руководители» было рекомендовано провести программу обучения с фокусом на техниках обратной связи, переговорных навыках, делегировании полномочий, тех-

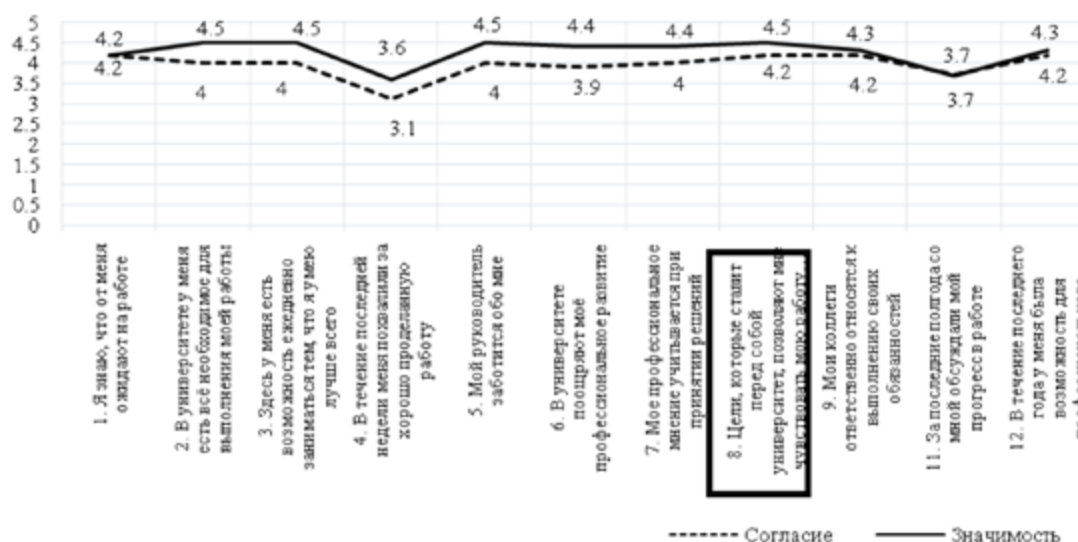


Рис. 19. Оценки респондентов – внешних совместителей, по двум параметрам: согласие и значимость (черная рамка – утверждения, указывающие на мотивирующие факторы)

Fig. 19. External part-time-working respondents' scores in two parameters: agreement and importance (black frame – statements related to the motivating factors)

никах личной эффективности и ресурсирования. Была разработана детализированная программа обучения для руководителей – «Культура и технологии современного управления», состоящая из четырех тематических модулей:

- личная эффективность управленца: эффективное использование своего рабочего времени и времени сотрудников; приведение себя в ресурсное состояние; работа с эмоциями в процессе управления людьми;

- функциональный менеджмент: гибкое руководство сотрудниками с учетом их готовности к выполнению задач; использование цикла управления в работе с сотрудниками для достижения результата; мотивирование сотрудников и делегирование задач;

- проектный менеджмент: понимание роли лидера в управлении проектами; планирование проектной деятельности; управление процессом реализации проекта в каскадном и Agile-формате;

- переговоры с внутренними и внешними стейкхолдерами: основы принципиальных переговоров; контроль над собственными эмоциями; работа с неконструктивным поведением партнера и фокусировка на предмете переговоров; техники СПИН-вопросов для выяснения интересов партнеров по переговорам.

Низкий уровень вовлеченности сотрудников, возраст которых превышает 41 год, определяется демотивирующими факторами, относящимися к организации труда, организационному климату и самореализации. Для этой группы респондентов было предложено разработать программу мотивации,

сделав ставку на «недоиспользованный» экспертный потенциал сотрудников: привлечение их к разработке форсайтов, стратегических сессий и другим мероприятиям, требующим высокого уровня квалификации участников. Однако – ценность кейса, описывающего результаты пилота¹² – не в полученных данных по конкретной образовательной организации (малочисленность выборки не позволяет экстраполировать полученные результаты и делать выводы о ситуации в университетах России).

Результаты пилота позволяют сделать вывод о ценности результатов исследования вовлеченности персонала (для выявления значимых факторов вовлеченности разных категории персонала) для управленческих команд университетов и HR-стратегии. Несмотря на то что пилотная апробация была осуществлена в университете, входящем в форпост российских прорывных университетов (имеющем статус научно-исследовательского, а также активно принимающим участие в программах государственной поддержки), методика может быть применена в любом вузе, который делает ставку на изменения и понимает, что энергия включения сотрудников, их экспертного потенциала является ключевым фактором успешных трансформаций.

Список литературы

- Bersin J. Becoming irresistible // Deloitte Review. 2015. № 16. С. 145–163.

¹² Задача исследователей – расширить поле исследований в разных типах университетов (федеральных, опорных, региональных и пр.), а также провести опросы среди большего количества респондентов.



2. Bersin J. [и др.]. The employee experience Culture, engagement, and beyond // 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. С. 51–62.
3. Harter J. K. [и др.]. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2016 Q12 Meta-Analysis: Ninth Edition. 2016.
4. Latyshova L. S., Syaglova Y. V., Oyner O. K. The Customer – Oriented Approach: the Concept and Key Indicators of the Customer Driven Company // Marketing. 2016. № 2 (71). С. 637–645.
5. Абрамов Р. Н., Груздев И. А., Терентьев Е. А. Рабочее время и ролевые напряжения сотрудников современного российского университета // Вопросы образования. 2017. № 1. С. 88–111.
6. Вагнер Р. Вовлеченность и дружба на работе – это не одно и то же // Harvard business review [Электронный ресурс]. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p16324> (дата обращения: 03.02.2018).
7. Гулакова О. В., Ребязина В. А., Смирнова М. М. Специфика клиентоориентированности компаний на российском рынке: результаты эмпирического исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия Менеджмент. 2015. (4). С. 39–73.
8. Давыдова И. А., Козьмина Я. Я. Профессиональный стресс и удовлетворенность работой преподавателей российских вузов // Вопросы образования. 2014. № 4. С. 169–183.
9. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 119 (9). С. 157–162.
10. Доминьяк В. И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34–40.
11. Егорова А. Вовлеченность персонала. 7 шагов к пониманию. / Business Result Group, 2014. 26 с.
12. Князев Е. А., Дрантусова Н. В. Европейское изменение и институциональная трансформация в российском высшем образовании // Вопросы Образования. 2014. № 2 (2). С. 109–131.
13. Козьмина Я. Я. Предпочтения преподавателей вузов относительно научной деятельности и преподавания // Вопросы образования. 2014. № 3. С. 135–151.
14. Ловаков А. В. Приверженность вузу и приверженность профессии у преподавателей российских вузов // Вопросы образования. 2015. № 2. С. 109–128.
15. Онуцин А. Вовлеченность персонала, от измерения к управлению [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechnost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (дата обращения: 01.12.2017).
16. Онуцин А. Анализ вовлеченности на микроуровне [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/08/Vovlechnost-na-mikrourovne.pdf> (дата обращения: 12.01.2018).
17. Онуцин А. Можно ли управлять вовлеченностью персонала? И если да, то как? [Электронный ресурс]. URL: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/09/Prezentatsiya-Kak-upravlyat-vovlechnostyu.pdf> (дата обращения: 12.01.2018).
18. Пузанков Д. В., Степанов С. А. Совершенствование деятельности образовательных учреждений с позиций менеджмента качества // Вопросы Образования. 2004. № 4. С. 42–63.
19. Сизых А. Д. Анализ академической среды как места учебы и работы // Вопросы Образования. 2014. № 1. С. 92–109.
20. Холод Л. Л., Хрусталева Е. Ю. Методы и инструментарий реализации процессного подхода // Знание. Понимание. Умение. 2007. (4). С. 126–135.
21. Юдкевич М. М. Публикуй или проиграешь // Вопросы Образования. 2004. № 4. С. 107–124.
22. Employee effectiveness: online employee engagement survey [Электронный ресурс]. URL: <http://www.haygroup.com/en/our-services/engage/employee-effectiveness-surveys/#tpfCID1> (дата обращения: 12.01.2018).
23. Engagement 2.0 [Электронный ресурс]. URL: http://www.aon.com/attachments/engagement_20_oct2010.pdf (дата обращения: 31.10.2017).
24. Engagement Methodology [Электронный ресурс]. URL: <https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/04/Engagement-Methodology> (дата обращения: 11.01.2018).
25. Employee Engagement [Электронный ресурс]. URL: <http://www.haygroup.com/us/services/index.aspx?id=1742> (дата обращения: 12.01.2018).
26. Вовлеченность. Глава из отчета Deloitte. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.talent-management.com.ua/1383-vovlechnost/> (дата обращения: 12.01.2017).
27. The power of three Taking engagement to new heights // Perspectives. 2016. 6 с.
28. 2017 Trends in Global Employee Engagement. Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent. 2017, 19 с.

References

1. Bersin J. Becoming irresistible, Deloitte Review. 2015, no. 16, pp. 145–163.
2. Bersin J., Flynn J., Mazor A., Melian V. The employee experience Culture, engagement, and beyond. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, 2017, pp. 51–62.
3. Harter J. K., Schmidt F., Agrawal S., Plowman S. K., Blue A. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2016 Q12 Meta-Analysis: Ninth Edition. 2016.
4. Latyshova L. S., Syaglova Y. V., Oyner O. K. The Customer – Oriented Approach: the Concept and Key Indicators of the Customer Driven Company, Marketing, 2016, vol. 2 (71), pp. 637–645.
5. Abramov R. N., Gruzdev I. A., Terentev E. A. Rabochee vremya i rolevye napryazheniya sotrudnikov sovremennogo rossiiskogo universiteta [Working Time and Role Strains of Research and Teaching Staff in a Modern Russian University]. Educational Studies, 2017, vol. 1, pp. 88–111. (In Russ.)
6. Wagner R. Vovlechnost' i druzhba na rabote – ne odno i to zhe [Stop using employee friendships to measure engagement]. Harvard business review, available at: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/p16324> (accessed 03.02.2018). (In Russ.)
7. Gulakova O. V., Rebyazina V. A., Smirnova M. M. Spetsifika klientoorientirovannosti kompanii na rossiis-

kom rynke: rezul'taty ehmpiricheskogo issledovaniya [The peculiarities of the customer orientation in the russian market: the results of empirical research] // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2015, vol. 4, pp. 39–73. (In Russ.)

8. Davydova I., Kozmina Y. Professional'nyy stress i udovletvorennost' raboty prepodavateley rossiyskikh vuzov [Occupational Stress and Job Satisfaction among Professors of Russian Higher Educational Institutions]. Educational Studies. 2014, no. 4, pp. 169–183. (In Russ.)

9. Dolzhenko R. A. Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechenost' personala: utochnenie i konkretizatsiya ponyatii [Satisfaction, loyalty and involvement of stuff: clarification and specification of terms]. Bulletin of Altai State Agricultural University. 2014, no. 119 (9), pp. 157–162. (In Russ.)

10. Dominyak V. I. Organizatsionnaya loyal'nost': osnovnye podkhody [Organizational loyalty: basic approaches]. Personnel manager. 2006, no. 4, pp. 34–40. (In Russ.)

11. Egorova A. Vovlechenost' personala. 7 shagov k ponimaniyu [Employee engagement. 7 steps to understanding]. Business Result Group. 2014, 26 P. (In Russ.)

12. Knyazev E., Drantusova N. Evropeyskoe izmenenie i institutsional'naya transformatsiya v rossiyskom vysshem obrazovanii [European Scales and Institutional Transformation in Russian Higher Education]. Educational Studies, 2014, no. 2, pp. 109–131. (In Russ.)

13. Kozmina Y. Predpochteniya prepodavateley vuzov otnositel'no nauchnoy deyatel'nosti i prepodavaniya [Preferences of Professors about Research and Teaching]. Educational Studies. 2014, no. 3, pp. 135–151. (In Russ.)

14. Lovakov A. Priverzhennost' vuzu i priverzhennost' professii u prepodavateley rossiyskikh vuzov [Commitment of Russian University Teachers To University and Profession]. Educational Studies. 2015, no. 2, pp. 109–128. (In Russ.)

15. Onuchin A. Vovlechenost' personala, ot izmereniya k upravleniyu [Empolyee engagement, from the measuring to the management], available at: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/vovlechenost-personala-ot-izmereniya-k-upravleni.html> (accessed 01.12.2017). (In Russ.)

16. Onuchin A. Analiz vovlechenosti na mikrourovne [The analysis of engagement at the micro level], available at: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/08/Vovlechenost-na-mikrourovne.pdf> (accessed 12.01.2018). (In Russ.)

17. Onuchin A. Mozhno li upravlyat' vovlechenost'yu personala? I esli da, to kak? [Can I manage employee engagement? And if so, how?], available at: <http://www.ecopsy.ru/wp-content/uploads/2016/09/Prezentatsiya-Kak-upravlyat-vovlechenostyu.pdf> (accessed 12.01.2018). (In Russ.)

18. Puzankov D. V., Stepanov S. A. Sovershenstvovanie deyatel'nosti obrazovatel'nykh uchrezhdenii s pozitsii menedzhmenta kachestva [Improving the activities of educational institutions from the standpoint of quality management]. Educational Studies. 2004, no. 4, pp. 42–63. (In Russ.)

19. Sizykh A. Analiz akademicheskoy sredy kak mesta ucheby i raboty [Analysis of an Academic Environment as a Place of Studies and Work]. Educational Studies. 2014, no. 1, pp. 92–109. (In Russ.)

20. Kholod L. L., Khrustalev E. Y. Metody i instrumentarii realizatsii protsessnogo podkhoda [Methods and Instruments of Realization of the Process Approach]. Knowledge. Understanding. Skill. 2007, no. 4, pp. 126–135. (In Russ.)

21. Yudkevich M. M. Publikui ili proigraesh' [Publish or perish]// Educational Studies. 2004, no. 4, pp. 107–124. (In Russ.)

22. Employee effectiveness: online employee engagement survey, available at: <http://www.haygroup.com/en/our-services/engage/employee-effectiveness-surveys/#tpfCID1> (accessed 12.01.2018).

23. Engagement 2.0, available at: http://www.aon.com/attachments/engagement_20_oct2010.pdf (accessed 31.10.2017).

24. Engagement Methodology, available at: <https://www.towerswatson.com/en-US/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2010/04/Engagement-Methodology> (accessed 11.01.2018).

25. Employee Engagement, available at: <http://www.haygroup.com/us/services/index.aspx?id=1742> (accessed 12.01.2018).

26. Vovlechenost'. Glava iz otcheta Deloitte. [Employee engagement. Deloitte report chapter]. available at: <https://www.talent-management.com.ua/1383-vovlechenost/> (accessed 12.01.2017). (In Russ.)

27. The power of three Taking engagement to new heights. Perspectives. 2016, 6 p.

28. 2017 Trends in Global Employee Engagement. Aon Hewitt Consulting Performance, Reward & Talent. 2017, 19 p.

Информация об авторах / Information about the authors:

Токарева Анастасия Александровна – начальник отдела автоматизации образовательной деятельности Университета ИТМО, 8-921-309-11-04; aatokareva@corp.ifmo.ru.

Баронене Светлана Геннадьевна – кандидат философских наук, доцент, доцент НИУ ВШЭ (СПб), партнер тренингово-консалтинговой компании «Тренинг-Буттик», 8-911-273-70-26; baronene@yandex.ru.

Anastasia A. Tokareva – Head of Automation Educational Activities Department, ITMO University; aatokareva@corp.ifmo.ru

Svetlana G. Baronene – PhD (Philosophy), Associate Professor, Higher School of Economics (St. Petersburg), partner of the training and consulting company «Training-Boutique»; baronene@yandex.ru.